

Dr Anna Mazurkiewicz

Dr Paweł Frączek

Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Rzeszowski

Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw¹

WPROWADZENIE

W warunkach postępującej globalizacji i regionalizacji gospodarki o uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw, a w konsekwencji o ich konkurencyjności, w coraz większym stopniu decydują działania podejmowane przez przedsiębiorstwa międzynarodowe lub podmioty, które dzięki swym zasobom i niejednokrotnie dominującej pozycji realizują działalność na terenie całego kraju. Dokonując oceny uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw konieczne jest dokonanie całościowej oceny tych uwarunkowań, która powinna pozwolić na wskazanie głównych czynników decydujących o wypracowaniu konkurencyjności oraz o jej trwałości. Szczególną uwagę należy położyć na kluczowe kompetencje, które współcześnie stają się jednymi z najbardziej istotnych czynników wpływających na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw.

TEORETYCZNE ASPEKTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Złożoność czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw spowodowała, że w literaturze przedmiotu są stosowane bardzo różnorodne podejścia do jej definiowania. W ujęciu mikroekonomicznym konkurencyjność jest oceniana poprzez analizę relacji podmiotu gospodarczego, jego potencjału, możliwości, umiejętności, struktury rynku i występujących na nim szans strategicznych [Skawińska, 2002, s. 76]. Zgodnie z tym podejściem Faulkner i Bowman [1996, s. 35] wyróżniają *konkurencyjność operacyjną*, dotyczącą technicznych umiejętności niezbędnych do funkcjonowania na określonym rynku oraz *konkurencyjność systemową* obejmującą działania po-

¹ Publikacja opracowana w ramach grantu nr N N115 408840.

dejmowane przez podmiot (zapewnianie wartości, zwiększenie wartości oraz innowacyjność).

Według M.J. Stankiewicza konkurencyjność może być traktowana jako agregat złożony z potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej (tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie czynników wyznaczających konkurencyjność przedsiębiorstw

Czynnik	Opis czynnika
Potencjał konkurencyjności	<ul style="list-style-type: none"> – W wąskim zakresie obejmuje wszystkie zasoby wykorzystywane lub dostępne do zastosowania przez podmiot w trakcie jego działalności. – W szerokim znaczeniu dotyczy kultury przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej, wizji strategicznej oraz stosowanego w przedsiębiorstwie sposobu tworzenia strategii.
Przewaga konkurencyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Traktuje się ją zawsze jako kategorię względną, odnoszącą się do pozycji konkurującego przedsiębiorstwa lub kraju. – Tworzy konfigurację składników potencjału konkurencyjności (czyli zasobów umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej), które dają możliwość generowania bardziej skutecznych instrumentów konkurowania w porównaniu z innymi podmiotami. – Można ją oceniać z punktu widzenia: <ul style="list-style-type: none"> ✓ trwałości – zależnej od rodzaju instrumentów konkurowania oraz od ich niepowtarzalności – jeśli przewaga opiera się na bardziej rzadkich zasobach i kompetencjach, to jest ona trudna do zniwelowania, co wpływa na jej znaczną trwałość i utrudnia walkę konkurencyjną innym podmiotom, ✓ rozmiaru rozumianego jako różnica między konkurentami, dotyczącego cech istotnych dla uczestników analizowanego rynku – cechy te są oceniane na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.
Instrumenty konkurowania	Służą wywołaniu u potencjalnego kontrahenta zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa, które powinno doprowadzić do zawarcia transakcji między uczestnikami rynku.
Pozycja konkurencyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Jest uzależniona od skuteczności stosowania instrumentów konkurowania. – Determinuje osiągnięcie przez firmę przewagi konkurencyjnej, wyznacznikiem zaś tej przewagi jest określona pozycja konkurencyjna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stankiewicz, 2000, s. 97; Gorynia, 2002, s. 50].

Elementy te są ze sobą ściśle powiązane i zachodzą między nimi zależności przyczynowo-skutkowe. Optymalna jest sytuacja, gdy konkurencyjność podmiotów jest wypadkową równoczesnego wykorzystania wszystkich tych elementów. Gdy podmioty wykorzystują jedynie część elementów lub gdy zmiany któregoś z czynników osłabiają możliwość wykorzystania pozostałych elementów decydujących o konkurencyjności analizowanego podmiotu, ich konkurencyjność jest mniejsza i mniej trwała w porównaniu z oczekiwaną.

Podejście M.J. Stankiewicza bardzo szeroko ujmuje problematykę konkurencyjności oraz wskazuje na czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorstw i całej gospodarki. Wymusza to korzystanie z całościowych ocen czynników decydujących o wypracowaniu konkurencyjności przez analizowany podmiot. Stanowią one podstawę działań służących uzyskaniu konkurencyjności w przyszłości. Podejście to wskazuje również na zbiór czynników określających konkurencyjność oraz na miary służące jej ocenie.

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest oceniana poprzez porównanie osiągniętych korzyści z działalności gospodarczej z tymi, które uzyskują konkurenci. Ocena bieżącej konkurencyjności odnosi się do osiągniętych wyników, natomiast ocena przyszłości i zdolności konkurencyjnej jest dokonywana poprzez analizę związków przyczynowo-skutkowych i prawdopodobieństwa osiągnięcia przez konkurentów określonych przepływów finansowych [Bossak, Bienkowski, 2004, s. 34].

W tabeli 2 przedstawiono istotę zasadniczych nurtów myślenia o źródłach przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że w badaniach nad konkurencyjnością nastąpiły w ostatnich latach daleko idące zmiany, wynikające z ewolucji poglądów w tym zakresie. Począwszy od lat 80. XX w. odchodzi się od badań konkurencyjności w kontekście krajowym w kierunku badań konkurencyjności poszczególnych obszarów gospodarki, tj. jej sektorów. Gospodarki narodowe nie kształtują bowiem swej przewagi konkurencyjnej w taki sposób, aby możliwe było ich porównywanie z innymi krajami we wszystkich obszarach [Gorynia, 2002, s. 344]. Stąd jedynie w części branż lub grup branż pokrewnych możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do gospodarek innych krajów. Jednocześnie obok wynikowego podejścia do tego problemu są rozwijane dynamiczne ujęcia konkurencyjności [Wziętek-Kubiak, 2001, s. 45]. Umożliwiają one ścisłe zdiagnozowanie nieprawidłowości w poszczególnych sferach gospodarki oraz wskazują jej najbardziej atrakcyjne obszary. Pozwalają również potencjalnym inwestorom zewnętrznym na wytypowanie najbardziej atrakcyjnych obszarów w gospodarce kraju².

Umiejętność pozyskania i wykorzystania zasobów decyduje o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze. Do oceny poziomu konkurencji w sektorze oraz do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw wykorzystuje się narzędzia analizy strategicznej (tabela 3). Wybór metod analizy strategicznej jest zależny od indywidualnych cech badanego sektora lub przedsiębiorstwa, celów dokonywanej analizy, jej czasochłonności, zasobności w środki finansowe na jej przeprowadzenie oraz od dostępności niezbędnych danych.

² Por. szerzej m.in. [Mazurkiewicz, Frączek, 2007, s. 133– 147].

Tabela 2. Nurty myślenia o źródłach przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Nurt	Opis nurtu
Podejście pozycyjne (<i>industrial organization theory</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Jest oparte na analizie specyfiki branży, w której to przedsiębiorstwo działa. – Podkreśla się znaczenie otoczenia, w jakim przedsiębiorstwo działa oraz jego wpływ na podejmowane decyzje i działania. <p>Podejście to rozwinął i upowszechnił w latach 80. XX wieku M. Porter, który uważał, że podstawą do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest zdolność firmy do lepszego radzenia sobie z siłami konkurencyjnymi, niż robią to pozostali uczestnicy rynku. Według tego podejścia konkurencyjność firmy zależy od natężenia pięciu sił konkurencyjnych w sektorze.</p>
Podejście zasobowe (<i>resource-based view of the firm</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Podkreśla, że przewaga konkurencyjna jest wynikiem unikatowości posiadanych przez firmę zasobów obejmujących m.in.: wiedzę, organizację działalności, metody zarządzania, technologię, doświadczenie, markę i patenty pozwalające przedsiębiorstwu unikać działań konkurencji lub je ograniczać. – Uzyskana przewaga konkurencyjna wynika z trudności konkurentów w zdobyciu analogicznych lub zbliżonych zasobów decydujących o sukcesie. <p>W analizach dokonywanych według podejścia zasobowego oprócz oceny kluczowych kompetencji dokonuje się identyfikacji nowych potrzeb, nowych produktów i technologii, które będą stanowić podstawę budowania nowych, kluczowych kompetencji.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bossak, Bienkowski, 2004, s. 74; Gorynia, Schroeder, 2000, s. 39; Pierścionek, 2003, s. 97].

Rozwój technologiczny na świecie powoduje, że dokonują się istotne zmiany w znaczeniu poszczególnych czynników produkcji. Rola tradycyjnych czynników wytwórczych, takich jak: zasoby naturalne, klimat, lokalizacja, kwalifikacje siły roboczej oraz kapitał, jest w dalszym ciągu bardzo duża. W wyniku kolejnych rewolucji przemysłowych coraz większego znaczenia nabierają jednak takie czynniki, jak infrastruktura komunikacyjna oraz kwalifikacje kadry zarządzającej, które to kwalifikacje stanowią istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa wykorzystują do uzyskania przewagi konkurencyjnej zasoby twarde oraz miękkie. Do czynników „twardych” zalicza się poziom posiadanego kapitału, technologię, jednoznaczność opracowywanych długoterminowych strategii oraz skuteczność funkcjonowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Do grupy czynników „miękkich” zaliczyć należy środowisko społeczno-gospodarcze, wiedzę i edukację stanowiące otoczenie przedsiębiorstwa [Kozmiński, 2004, s. 93].

Jednym z całościowych podejść do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw oraz pozycji konkurencyjnej jest podejście Z. Pierścionka wskazującego, że przedsiębiorstwo „określa się jako konkurencyjne wśród pewnej grupy firm, z punktu widzenia danej grupy interesariuszy, jeśli realizuje na odpowiednim poziomie ich cele lub/i posiada potencjał do realizacji tych celów w przyszłości” [Pierścionek, 2003, s. 177].

Tabela 3. Kryteria oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw

Kryterium	Istota analizy
Zakres analizy	<ul style="list-style-type: none"> – Analizy makrootoczenia, obejmujące badanie różnorodnych czynników zewnętrznych, np.: ekonomicznych, społeczno-demograficznych, politycznych oraz militarnych. – Analizy sektorowe, dotyczące oceny otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz atrakcyjności sektora, w którym podmiot działa lub zamierza podjąć działalność – do oceny konkurencji w sektorze wykorzystuje się m.in. analizę sektorowej luki strategicznej, analizę pięciu sił konkurencyjnych M. Portera oraz mapę grup strategicznych i krzywą doświadczenia. – Analizy firmy, służące przeprowadzeniu oceny organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa – w ocenie wykorzystuje się m.in.: analizę kluczowych czynników sukcesu, model łańcucha wartości, model cyklu życia produktów, metody portfelowe, analizę SWOT, analizę trendów i analizę przyczynowo-skutkową.
Sposób podejścia	<ul style="list-style-type: none"> – Podejście pozycyjne, w ramach którego wykorzystuje się m.in. metody portfelowe, krzywą doświadczenia, łańcuch wartości, modele cykli życia, strukturalną analizę sektora, analizę grup strategicznych oraz analizę atrakcyjności inwestycyjnej sektorów, regionów i krajów. – Podejście zasobowe oparte na analizie kluczowych czynników sukcesu oraz analizie przyczynowo-skutkowej czynników decydujących o uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stabryła, 2000, s. 137; Pierścionek, 2003, s. 27 i 202].

Do oceny proponuje on analizę obejmującą ocenę [Pierścionek, 2003, s. 184]:

- efektywności działalności przedsiębiorstwa, realizowaną przez ocenę udziału firmy w rynku i poziomu rentowności działalności, co obrazuje stopień dostosowania oferty firmy do preferencji klientów oraz stan i kierunki zmian efektywności prowadzonej działalności,
- jakości zasobów i kompetencji, to jest umiejętności pracowników danego przedsiębiorstwa, umiejętności technologicznych, marketingowych, zarządzania, a także oceny zasobów finansowych, poziomu technologii, lokalizacji, posiadanych kontraktów oraz zdolności firmy do zmian wywołanych zmianami w konkurencji, w danym segmencie rynku,
- cech najistotniejszych z punktu widzenia odbiorców, które decydują o wyborze oferty firmy przez jej klientów,
- opartą na metodach mieszanych takich jak analiza portfelowa i analiza kluczowych czynników sukcesu.

Według tego podejścia dokonuje się analizy obszarów funkcjonalno-zasobowych, które w decydującym stopniu mogą przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. Traktowanie przedsiębiorstwa jako powiązanych ogniw łańcucha wartości umożliwia szukanie źródeł porażek firmy w jakości poszczególnych ogniw i w koordynacji ich działalności.

Każde przedsiębiorstwo jest bowiem ogniwem szerszego łańcucha wartości, ale samo również tworzy swój wewnętrzny łańcuch wartości. Posługując się tym mode-

lem można w uproszczony sposób przedstawić podmiot gospodarczy jako sekwencję działań podejmowanych przez jego działy funkcjonalne. Zarządzają one następującymi po sobie fazami przekształcania surowców, materiałów, zakupionych technologii i usług na produkty finalne. Dzięki całościowemu podejściu do analizy koncepcji łańcucha wartości jest stosowana do oceny działania przedsiębiorstw i branż.

Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze oraz posiadane zasoby determinują rodzaj strategii stosowanej przez przedsiębiorstwo w celu wypracowania przewagi konkurencyjnej. Budując przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa realizują strategię konkurencji, będącą świadomym wyborem zbioru czynności, realizowanych dla osiągnięcia określonej mieszanki wartości. Według M. Portera przewagę konkurencyjną można zbudować na bazie trzech strategii konkurencji. Są to: strategia przywództwa kosztowego, strategia zróżnicowania oraz strategia koncentracji. O tym, którą ze strategii wybierze przedsiębiorstwo, decydują możliwości związane z posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami oraz szansami i zagrożeniami, jakie obserwuje się w jego otoczeniu.

ŹRÓDŁA KONKURENCYJNOŚCI WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Dokonujące się w otoczeniu przedsiębiorstw zmiany, a przede wszystkim [Dwojacki, Nogalski, Sikorski, 1999, s. 11]:

- globalizacja, która związana jest ze wzrostem konkurencji na rynku międzynarodowym,
- rozwój technologii teleinformatycznych przejawiający się we wzroście szybkości wymiany informacji oraz w adaptacji systemów komputerowych do zarządzania przedsiębiorstwem,
- zmiany wzorców kulturowych, wzrost wykształcenia i aspiracji zawodowych pracowników,
- wzrost nieprzewidywalności otoczenia wynikający ze wzrostu jego dynamiki, skokowego charakteru zmian, co powoduje nieciągłość warunków zarządzania, powodują konieczność modyfikowania strategii przedsiębiorstw. Klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej stają się nieskuteczne, co prowadzi do zmian w sposobie konkurowania. Działania wielu menedżerów koncentrują się na realizowaniu koncepcji „twórczej destrukcji”, polegającej na nieustannym wdrażaniu nowych produktów i usług oraz wyjątkowości w określonej dziedzinie³. Szczególne znaczenie w tym kontekście przypisywane jest zagadnieniu kluczowych kompetencji.

³ Klasyczna definicja pojęcia innowacji została zaproponowana przez J. Schumpetera, który określił ją jako nieciągły proces polegający na wdrożeniu nowych rozwiązań w następujących obszarach: wdrożenie nowego produktu nieznanego jeszcze klientom, wdrożenie nowej technologii produkcji, otwarcie nowego rynku zbytu, pozyskanie nowego źródła surowców oraz nowa organizacja określonego przemysłu [Schumpeter, 1960, s. 104].

M. Bratnicki stwierdza, że we współczesnych realiach gospodarowania o przewadze konkurencyjnej decydują przede wszystkim [Bratnicki, 2000, s. 14]:

- kluczowe kompetencje, które określają i wspomagają rozwój wyróżniających zdolności, procesów oraz zasobów i równocześnie osłabiają rangę działań nietworzących wartości dodanej,
- kompresja czasu, skrócenie cyklu rozwoju produktów, czasu wykonywania operacji i reakcji na zmiany rynkowe,
- ciągłe doskonalenie się przez proces uczenia się,
- współpraca z partnerami (m.in. dostawcami, odbiorcami) i dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami partnera.

Realizowanie działalności na podstawie wymienionych źródeł przewagi konkurencyjnej wymaga skoncentrowania uwagi na zasobach niematerialnych, a zwłaszcza wiedzy. Takie podejście związane jest niejednokrotnie z koniecznością radykalnej zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wyzwaniem dla menedżerów jest stworzenie zestawu unikalnych kompetencji i zasobów, które mogą stanowić źródło przewagi nad konkurentami.

ISTOTA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Zagadnienie kompetencji przedsiębiorstwa jako źródła przewagi konkurencyjnej stanowi przedmiot zainteresowania przedstawicieli koncepcji konkurencyjności opartej na kompetencjach (*competency-based competition*). Jest to jedna z teorii perspektywy kompetencyjnej (*competence based perspective*), koncentrującej się na analizie wnętrza organizacji, w którym poszukuje się źródeł przewagi konkurencyjnej. W jej ramach akcentuje się heterogeniczność poszczególnych elementów. Zdaniem zwolenników tego podejścia, to niepowtarzalna kombinacja zasobów i zdolności organizacji, które umożliwiają uzyskiwanie regularnych dochodów na podstawie posiadanych kompetencji, przyczynia się do przewagi nad konkurentami.

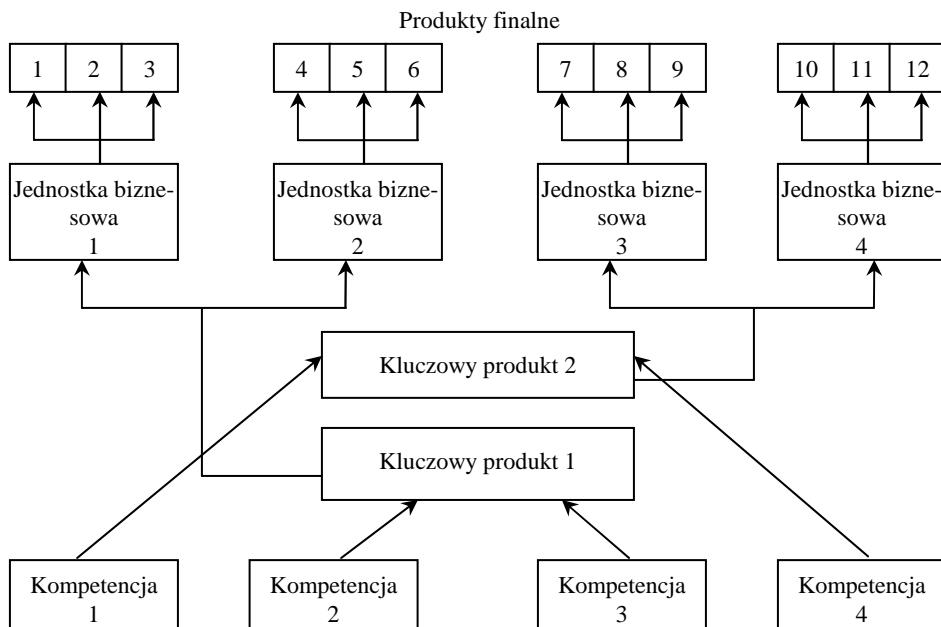
Wśród przedstawicieli koncepcji konkurencyjności opartej na kompetencjach szczególna rola przypisywana jest C.K. Prahaladowi i G. Hamelowi, którzy w swoim artykule *Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa* [Prahalad, Hamel, 1990] przedstawili interpretację kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa⁴. Określone one zostały jako zbiorowe uczenie się organizacji, zwłaszcza w zakresie koordynowania różnych umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii. Istotne są zatem umiejętności menedżerów w zakresie tworzenia technologii i zarządzania jednostkami biznesowymi w sposób umożliwiający wykorzystywanie szans z otoczenia, w wyniku czego przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

⁴ Interpretacja ta została rozwinięta w pozycji *Competing for the Future* [Hamel, Prahalad, 1996].

Koncentracja na harmonizowaniu umiejętności i strumieni technologii dostarcza wartość przedsiębiorstwu. Kluczowe kompetencje to komunikowanie się, zaangażowanie i poświęcenie osób na wielu szczeblach i wielu funkcjach. Kompetencje określają kierunki przyszłego działania i stanowią siłę napędową do rozwoju nowych przedsiębiorstw.

W celu ukazania istoty kluczowych kompetencji i wyjaśnienia ich znaczenia dla kształtowania przewagi konkurencyjnej, C.K Hamel i G. Prahalad przedsiębiorstwo porównali do drzewa, którego pniem i konarami są produkty kluczowe, z których wynika układ jednostek biznesowych i których efektem są produkty końcowe porównane do liści, kwiatów i owoców. Kluczowe kompetencje stanowią natomiast system korzeniowy dostarczający niezbędnych środków do funkcjonowania (rysunek 1).

Aby porównać się z konkurentami i ocenić ich siłę, nie wystarczy obserwować wyłącznie ich produkty finalne. Łącznikiem pomiędzy produktami końcowymi a kompetencjami kluczowymi są produkty kluczowe będące fizycznym odzwierciedleniem jednej lub kilku kluczowych kompetencji. Przedstawione rozróżnienie jest istotne, ponieważ każdy poziom charakteryzuje się odmiennymi zasadami konkurowania. Zbudowanie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa bycia liderem w każdym z poziomów [Łoboda, Sitko-Lutek, 2007, s. 16].



Rysunek 1. Kluczowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej

Przedsiębiorstwo, aby tworzyć nowe produkty (materialne i niematerialne) powinno nieustannie rozwijać posiadane kompetencje i poszukiwać nowych. Istotne jest także, że kompetencje ulegają zmianie w czasie, mają charakter dynamiczny, a zatem powinny ewaluować, aby organizacja dostosowała się do zmian zachodzących w otoczeniu.

Kompetencje przedsiębiorstwa obejmują te jego atrybuty, które umożliwiają mu zespalanie i koordynowanie posiadanych zasobów. Stanowią „skomplikowaną wiązkę zasobów, procesów i zdolności” [Bratnicki, 2000, s. 64]. Zasoby nie są cenne same w sobie, lecz w odniesieniu do poszczególnych rynków. Mają znaczenie tylko w aspekcie działań ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

W interpretacji J.B. Quinna i F.G. Hilmera, kluczowe kompetencje to [Quinn, Hilmer, 1994, s. 45–47]:

- w większym stopniu zbiory umiejętności i wiedzy niż produktów i funkcji. Mają one charakter przede wszystkim intelektualny i odnoszą się do całości kształtu funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- elastyczna podstawa podlegająca adaptacji i ewolucji w obszarach ważnych dla klienta,
- ograniczona liczba działań w poszczególnych elementach łańcucha wartości dodanej. Wzrost złożoności realizowanych zadań sprawia, że zarządzający powinni koncentrować się najwięcej na od trzech do pięciu umiejętnościach. Każda kompetencja wymaga intensywnego zarządzania, dlatego nie można akceptować rozproszenia uwagi. Może to bowiem skutkować większymi kosztami działania,
- unikalne źródła rozwoju tkwiące w łańcuchu wartości. Przedsiębiorstwa poszukują miejsc, gdzie rynek wykazuje słabości lub występują luki wiedzy, które można uzupełnić inwestując zwłaszcza w zasoby intelektualne,
- obszary, w których można osiągnąć pozycję dominującą. Przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na tych działaniach ważnych z perspektywy klienta, które potrafią realizować bardziej efektywnie niż konkurenci. Kluczowe kompetencje należy zatem budować do czasu, gdy dane przedsiębiorstwo jest wyraźnie najlepsze w gronie potencjalnych dostawców,
- elementy ważne dla klientów w długim okresie. Kluczowe kompetencje powinny dotyczyć wartości preferowanych przez klientów, co uzyskuje się w wyniku analizy ich łańcucha wartości,
- uwzględnienie w systemach organizacji. Utrzymanie kompetencji wymaga uwzględnienia ich w kulturze organizacyjnej oraz powiązania ze strukturą organizacyjną i systemami zarządzania.

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga nieustannej oceny zdolności do dysponowania kompetencjami i odpowiedniej ich kombinacji. Dlatego niezbędne jest zarządzanie nimi oraz ich rozwój. J.L. Thompson i B. Richardson

wymienili osiem ogólnych rodzajów kompetencji [Thompson, Richardson, 1996, s. 5–19]. W przedsiębiorstwie dążącym do utrzymania przewagi konkurencyjnej kombinacja kompetencji obejmuje, zdaniem tych autorów, następujące kategorie:

- strategiczna świadomość i zdolność kontroli,
- zdolność do usatysfakcjonowania udziałowców/akcjonariuszy,
- konkurencyjna strategia,
- wdrożenie strategii,
- dbałość o jakość i klienta,
- kompetencje funkcjonalne,
- unikanie niepowodzenia i kryzysu,
- odpowiedzialność etyczna i socjalna.

A.B. Escrig-Tena i J.C. Bou-Llousar opracowali zestaw obejmujący następujące kompetencje [Łoboda, Sitko-Lutek, 2007, s. 21–23]:

- przywództwo – kompetencje w tym obszarze obejmują umiejętność przełożonych do artykułowania i komunikowania wizji oraz strategii przedsiębiorstwa, a także wspierania podwładnych w ich realizacji,
- wykorzystanie otoczenia przedsiębiorstwa – koncentracja na kliencie dostarcza informacji o otoczeniu,
- rozwijanie *know-how* pracowników – stwarzanie warunków sprzyjających kreatywności pracowników, co równocześnie wzbogaca ich pracę,
- umiejętność współpracy zewnętrznej – tworzenie partnerskich relacji z klientami i dostawcami,
- tworzenie zespołowego umysłu – podejmowanie działań sprzyjających pracy zespołowej,
- zaangażowanie na rzecz przedsiębiorstwa – realizowanie przedsięwzięć sprzyjających identyfikacji z celami i wartościami uznawanymi w przedsiębiorstwie za ważne,
- stymulowanie procesu uczenia się przedsiębiorstwa – działanie zgodnie z ustrukturyzowanymi procesami rozwiązywania problemów i stwarzanie warunków do pracy zespołowej, która sprzyja uczeniu się przedsiębiorstwa,
- elastyczność w projektowaniu nowych produktów (materialnych i niematerialnych) – skracanie czasu wykonywania poszczególnych operacji,
- budowanie reputacji przedsiębiorstwa – dbałość o pozytywne relacje z klientami, dostawcami, kontrahentami i pracownikami, a także stwarzanie warunków do osiągnięcia wysokiej efektywności.

Kluczowe kompetencje jako podstawę osiągnięcia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej cechują: skrytość, solidność, zakorzenienie oraz stopień ich świadomości wśród kadry zarządzającej [Łoboda, Sitko-Lutek, 2007, s. 19]. Charakterystykę tych właściwości zawiera tabela 4.

G. Gierszewska do najważniejszych cech kluczowych kompetencji zalicza natomiast [Gierszewska, 2005, s. 33–34]:

- niewidoczność, czyli trudność do zidentyfikowania przez konkurentów,
- trudność imitacji przez konkurentów,
- brak substytutów,
- trwałość, oznaczająca przyczynianie się do sukcesu przedsiębiorstwa i jego rozwoju w długim okresie,
- przewagę nad kompetencjami konkurentów,
- umożliwianie wejścia na wiele różnorodnych rynków,
- zapewnianie współpracy z klientami.

Tabela 4. Charakterystyka właściwości kluczowych kompetencji

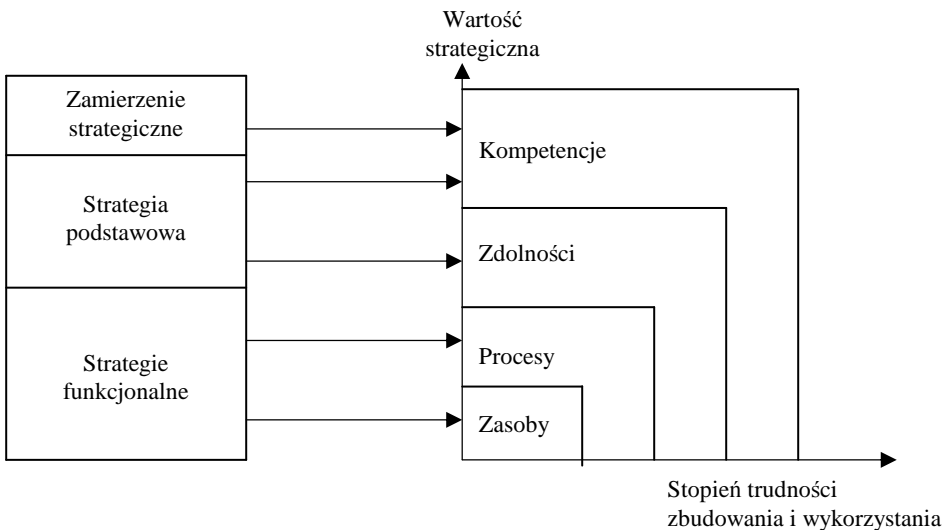
Cecha	Charakterystyka
Skrytość	<ul style="list-style-type: none"> – dotyczy zakresu, w jakim kompetencje są trudne do skodyfikowania lub przekazania w procesie komunikacji, – kompetencje artykułowalne mogą być zakomunikowane ustnie lub na piśmie, występują w postaci instrukcji, procedur, zasad itp. – kompetencje ukryte są budowane na wiedzy intuicyjnej i ze względu na ściśle powiązanie ze specyfiką działalności danego przedsiębiorstwa trudno je wykorzystać w innym podmiocie gospodarczym.
Solidność	<ul style="list-style-type: none"> – odzwierciedla wartość i przydatność kompetencji w warunkach szybko dokonujących się zmian, – kompetencje nietrwałe tracą wartość, gdy zachodzą zmiany, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, – kompetencje solidne są mało wrażliwe na zmiany w otoczeniu i pozostają cenne w nowej sytuacji, w wyniku czego przyczyniają się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.
Zakorzenie	<ul style="list-style-type: none"> – wskazuje na możliwość transferu ich do innego przedsiębiorstwa oraz na ewentualne warunki wpływające na łatwość tego transferu, – wynika z umiejscowienia kompetencji w podmiocie gospodarczym i umożliwia ocenę, co się z nimi stanie, jeżeli odejdą pracownicy posiadający kluczowe kompetencje, – kompetencje dotyczące wyłącznie osoby pracownika – jego świadomości, pamięci, zostaną utracone wyniku odejścia pracownika, – kompetencje ulokowane w systemach przedsiębiorstwa (np. informacji), łatwiej odtworzyć.
Świadomość kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> – ukazuje podobieństwo postrzegania przez kierownictwo najwyższego i średniego szczebla posiadanych przez przedsiębiorstwo kompetencji i zrozumienie ich znaczenia z perspektywy realizowanej działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Łoboda, Sitko-Lutek, 2007, s. 19].

Od stopnia, w jakim kompetencje posiadane przez przedsiębiorstwo są wyjątkowe, zależy jego pozycja konkurencyjna. Rzadkość posiadanych kompetencji wpływa także na stabilność pozycji przedsiębiorstwa oraz pozwala na skuteczne odejmowanie działań służących poprawie pozycji na rynku.

KLUCZOWE KOMPETENCJE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Kompetencje przedsiębiorstwa znajdują się na szczycie hierarchii strategicznej, w której poziom wyższy stanowi rezultat zespolenia elementów niższego rzędu (rysunek 2). Wraz ze wzrostem szczebla wzrasta również wartość nadawana poszczególnym elementom przez przedsiębiorstwo. Stąd kolejne poziomy cechuje coraz szerszy zakres organizacyjny, a czynniki tworzące te poziomy trudniej jest pozyskać lub stworzyć/wypracować, jak również efektywnie z nich korzystać. Strategia podstawowa współczesnego przedsiębiorstwa powinna zatem koncentrować się wokół kompetencji [Bratnicki, 2000, s. 111]. Te z nich, które mają znaczenie strategiczne, określane są jako kluczowe kompetencje [Bratnicki, 2000, s. 112].



Rysunek 2. Hierarchia strategiczna

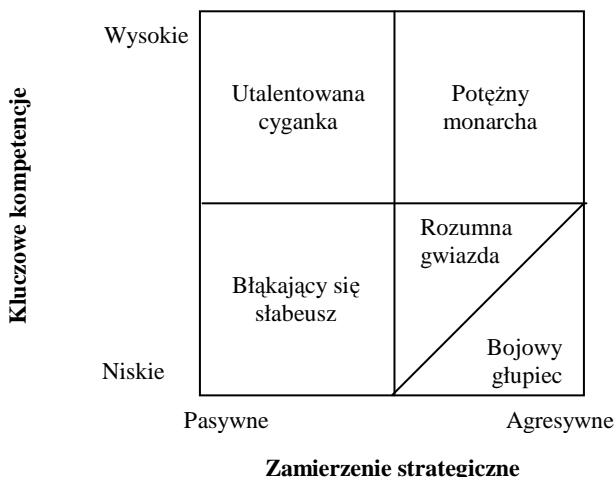
Źródło: [Bratnicki, 2000, s. 112].

Kluczowe kompetencje są warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym, aby organizacja osiągnęła i utrzymała przewagę konkurencyjną. Istotne jest posiadanie określonego zamierzenia strategicznego wyrażanego w postaci „ambitnych celów, które stanowią wyzwanie oraz tworzą twórcze napięcie dla rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa i uruchomienia organizacyjnego uczenia się na odpowiednim poziomie” [Bratnicki, 2000, s. 116]. Konsekwencją trudnych do osiągnięcia celów są zmiany w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych. Ich

realizacja wymaga postępowania według nowych zasad, zrezygnowania z dotychczasowych metod myślenia i działania.

W zależności od poziomu posiadanych przez przedsiębiorstwo kompetencji i charakteru ustalonego zamierzenia strategicznego, wyróżnić można określone rodzaje przedsiębiorstw (rysunek 3).

Utalentowana cyganka to przedsiębiorstwo o mało ambitnym zamierzeniu strategicznym w porównaniu do jego możliwości. Możliwości tych jednak nie wykorzystuje, przez co rozwija się wolniej, niż zapewniają mu to warunki. Naraża się w ten sposób na ryzyko wyprzedzenia przez konkurentów.



Rysunek 3. Macierz oszacowania kluczowych kompetencji i zamierzenia strategicznego

Źródło: [Hamilton, Eskin, Michaels, 1998, s. 408].

Potężny monarcha dzięki rozwiniętym kompetencjom kluczowym i ambitnemu zamierzeniu strategicznemu wyznacza standardy w branży, ma silną pozycję konkurencyjną. Utrzymanie tego stanu wymaga jednak ciągłego tworzenia napięcia konkurencyjnego i zarządzania kluczowymi kompetencjami.

Błąkający się stabeusz nie ma odpowiednio rozwiniętych kompetencji, w wyniku czego nie może dostosowywać się do zmiennego otoczenia. Cechują go także mało ambitne aspiracje. Jego bierność powoduje, że nie ma szans na zdobycie przewagi konkurencyjnej.

W czwartym polu wyodrębnione zostały dwa rodzaje przedsiębiorstw. *Bojowy głupiec* jest skrajnie agresywny w swoim zamierzeniu strategicznym, lecz brak niezbędnych kompetencji powoduje, że nie potrafi reagować na bieżące lub przyszłe zmiany. Nie może dlatego nawiązać równorzędnej walki z konkurentami. Zbyt ambitne cele strategiczne oddziałują demotywująco na pracowników,

co stanowi przeszkodę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Natomiast *rozumna gwiazda* buduje i rozwija swoje zdolności, aby móc zrealizować bardziej ambitne niż przeciętne, zamierzenie strategiczne.

W zależności od realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii może ono transformować z jednego stanu w inny. Aby konkurować na rynku z przedsiębiorstwami o innym natężeniu kluczowych kompetencji lub zamierzenia strategicznego powinno opracować i stosować zróżnicowane strategie.

Kompetencja przedsiębiorstwa pozostaje wyłącznie potencjałem w jego funkcjonowaniu, dopóki nie zostanie wykorzystana do stworzenia wymiernej korzyści dla klienta. Powiązanie z realiami rynkowymi czyni z niej kompetencję kluczową. Stanowi ona źródło przewagi konkurencyjnej wówczas, gdy podmiot gospodarczy jest w określonej dziedzinie lepszy od konkurentów w sposób widoczny dla klientów i stanowi podstawę tworzenia wartości cenionych na rynku [Bratnicki, 2000, s. 65]. Aby zatem kluczowe kompetencje stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej, powinny [Hamel, Prahalad, 1990]:

- zapewniać dostęp do różnorodnych rynków,
- mieć znaczący udział w postrzeganych przez odbiorców korzyściach z produktu finalnego, czyli oferować zrozumiałe korzyści dla klienta,
- być trudne do imitacji przez konkurentów.

NOWE FORMY ORGANIZACYJNE JAKO UWARUNKOWANIE REALIZACJI STRATEGII BAZUJĄCEJ NA KLUCZOWYCH KOMPETENCJACH

Tworzenie i rozwój kluczowych kompetencji jako źródła przewagi konkurencyjnej wymaga przeprojektowania istniejących struktur organizacyjnych. Do form, które to umożliwiają, zaliczane są:

- organizacja sieciowa (wirtualna i fraktalna),
- organizacja ucząca się,
- organizacja inteligentna.

Działalność tych organizacji skoncentrowana jest wokół intelektu, zdolności umysłowe mają większe znaczenie dla ich konkurencyjności niż zdolności fizyczne. Kluczową rolę odgrywa proces uczenia się, a ich wyniki zależą przede wszystkim od umiejętności korzystania z kapitału intelektualnego.

Organizacja sieciowa przedstawia sposób zorganizowania wzajemnych powiązań między organizacjami lub poszczególnymi jednostkami danej organizacji, co dotyczy zarówno sfery fizycznej, jak i wirtualnej⁵. Zorganizowanie dzia-

⁵ Wirtualność danego obiektu polega na tym, że jego elementy nie istnieją fizycznie, lecz w sytuacjach koniecznych mogą być obecne. Obiekty wirtualne charakteryzuje brak określonych fizycznych atrybutów przedmiotu pierwotnego, lecz realizowane są dotyczące go pierwotnie

łałności w formie sieci zapewnia elastyczność struktury organizacyjnej. Zastosowane rozwiązania umożliwiają płynne dostosowywanie się do zmieniających się nieustannie warunków funkcjonowania. Przesłanki te stanowią podstawę do organizacji pracy w formach innych niż tradycyjne (praca zespołowa, *networking*, *teleworking*), co jest związane z nowymi, większymi wymaganiami wobec pracowników. Oczekuje się od nich posiadania specjalistycznej wiedzy, zdolności do osiągania wysokiej wydajności, samodyscypliny i samokontroli, gotowości do pracy na odległość, umiejętności samodzielnego organizowania pracy oraz osiągania samodzielnie ustalonych celów, a także odpowiedzialności za czynności kierownicze i za jakość wykonywanych zadań. Istotna jest umiejętność nawiązywania kontaktów i pozyskiwania informacji z otoczenia oraz współpracy z innymi zespołami w celu rozpoznania potrzeb klientów. Zacierają się granice pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, co umożliwia swobodne komunikowanie się. Autonomia działania sprzyja kreatywności i wdrażaniu nowych rozwiązań. Uwarunkowania te przyczyniają się do realizacji procesów wytwarzania kompleksowych i innowacyjnych produktów. Wzrasta także intensywność i poprawia się jakość więzi, co ułatwia transfer technologii i wiedzy.

Organizacje sieciowe charakteryzuje dynamika, która przejawia się w umiejętności wyprzedzania zmian poprzez reagowanie na nie, jeszcze zanim nastąpią. Zarządzanie wiedzą, wzmacnianie oddziaływania kultury organizacyjnej oraz kreowanie klimatu współpracy z otoczeniem umożliwiają tworzenie i korzystanie z zasobów, zwłaszcza tych o znaczeniu strategicznym.

Proces zarządzania wiedzą odgrywa kluczową rolę w organizacji uczącej się. Jej istota sprecyzowana została przez P.M. Senge jako „przejście od postrzegania siebie jako bytu odseparowanego od świata do jedności ze światem, od postrzegania problemów jako powodowanych przez kogoś lub coś innego do spostrzeżenia, że nasze własne działania tworzą problemy, których doświadczamy. Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmienić” [Senge, 2002, s. 25].

Organizacja ucząca się stale inspiruje i wspomaga zdobywanie wiedzy wszystkich pracowników, nieustannie dostosowuje się do zmieniających się potrzeb otoczenia, wykorzystując w tym celu wiedzę i doświadczenie zarówno swoich pracowników, jak i konkurencji oraz innych społeczeństw. Proces uczenia się traktowany jest jako istotny element, lecz równocześnie jako podstawowy czynnik w uzyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Uczenie się i rozwój umożliwiają przekształcanie się organizacji i dostosowanie do wymagań współczesnego otoczenia, przyczyniają się do poprawy konkurencyjności i osiągania ustalonych celów.

działania. Możliwe jest to przy zastosowaniu specyficznych rozwiązań, przede wszystkim technologii informatycznej.

Jedną z podstawowych cech organizacji uczącej się jest zatem zdolność jej uczestników do generowania wiedzy, ich kreatywność. Jest to sposób uczenia się, obok uczenia się przez doświadczenia własne i cudze i włączanie nowej wiedzy. Organizacja ucząca się sprzyja kreatywności, co jest jednak możliwe jedynie w warunkach zapewniających autonomię i samorealizację pracowników. Kształtowana jest w niej ta część, która odpowiedzialna jest za uczenie się, aby osiągnąć w „składzie osobowym i strukturze najwyższą wiedzę w zakresie zarządzania oraz metod i sposobów kierowania przedsięwzięciami” [Grudzewski, Hejduk, 1997, s. 3]. W ten sposób umożliwia kreowanie kluczowych kompetencji.

Wszystkie cechy organizacji uczącej się, poszerzając je dodatkowo lub modyfikując, zawiera organizacja inteligentna. Poza wyróżnikami dotyczącymi systemu zarządzania, wskazuje się również na wynikające ze specyfiki branżowej. Należą do nich [Tabaszewska, 2004, s. 22]:

- wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę, czyli takich, których ponad połowę wartości stanowi wiedza bądź świadczenie usług, w których wykorzystuje się wiedzę w większym stopniu niż pracę fizyczną,
- dominujący udział wiedzy pracowników w ogólnej strukturze zatrudnionych,
- dysponowanie dużym kapitałem intelektualnym.

Organizacje inteligentne mają świadomość wartości wiedzy i dążą nieustannie do podnoszenia swojej inteligencji. Wykraczają poza dotychczasowe zakresy działań i ograniczenia, przypominają miejsce nieustannej nauki. Ciągłe poszukują swojej drogi do przyszłości przez wykorzystywanie i rozwijanie ludzkich możliwości [Penc, 2001, s. 11]. Organizacja inteligentna „określa zdolność firmy do poznania i do dopasowania się do środowiska i otoczenia, do znajdowania właściwego dostosowania organizacji do spodziewanych rezultatów albo ich braku” [Grudzewski, Hejduk, 1997, s. 8].

Koncentracja na procesie uczenia się: teoretycznego, empirycznego oraz cybernetycznego, co skutkuje nabywaniem przez pracowników nowej wiedzy i umiejętności oraz poszerzaniem już posiadanych, a także na zarządzaniu wiedzą, jak również stwarzanie warunków do działania samodzielnego, umożliwiającego samorealizację, sprzyja kreatywności. Poprzez to zapewniane są warunki do tworzenia zasobów i kompetencji oraz kreowania ich nowych konfiguracji, co z kolei stanowi podstawę do budowy i rozwoju kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

W literaturze przedmiotu istnieje bardzo dużo niejednoznacznych definicji konkurencyjności, które niejednokrotnie nie wskazują na czynniki niezbędne do jej osiągnięcia i często odwołują się do porównań między podmiotami. Ta niejednoznaczność wiąże się z dużą różnorodnością podejść do definiowania źródeł przewagi konkurencyjnej.

Istotne znaczenie dla oceny konkurencyjności podmiotów ma teoria zasobowa, która zwraca uwagę na znaczenie zasobów oraz umiejętności dla przedsiębiorstwa. Odgrywa ona szczególną rolę w złożonych i niepewnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, w których akcentuje się innowacyjność, elastyczność działania, efektywność i szybkość wdrażania nowych rozwiązań, modyfikowania struktur organizacyjnych oraz sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw [Penc, 2001, s. 10]. Kluczową wartością staje się innowacja zastępująca racjonalizację, której metody są już tak powszechne, że nie zapewniają przedsiębiorstwu atutów konkurencyjnych. Nowe rozwiązania w sferze produktu, techniki, organizacji oraz relacji z klientami decydują o konkurencyjności. Aby osiągnąć ten cel należy zupełnie inaczej niż dotychczas potraktować posiadane zasoby.

LITERATURA

- Binsztok A., 2004, *Koncepcja organizacji wirtualnej oraz organizacji fraktalnej jako odpowiedź na turbulencję otoczenia gospodarczego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1044.
- Bossak J., Bieńkowski W., 2004, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa.
- Bratnicki M., 2000, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Dwojacksi P., Nogalski B., Sikorski C., 1999, *Zarządzanie w nowych czasach*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Gierszewska G., 2005, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji [w:] Zarządzanie kompetencjami organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa.
- Gorynia M. (red.), 2002, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia M., Schroeder J. (red.), 2000, *Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności gospodarczej*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Seria I, z. 278.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., 1997, *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1996, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hamilton R.D., Eskin E.D., Michaels M.P., 1998, *Assessing competitors: the gap between strategic intent and core capability*, „Long range planning”, vol. 31, no. 3.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Łoboda M., Sitko-Lutek A., 2007, *Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji [w:] Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Mazurkiewicz A., Frączek P., 2007, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki jako przesłanki konkurencyjności i modernizacji regionów* [w:] *Ekonomia digitalnej éry. Problematika, Východiská, Aspekty*, Cezhraničný Výskumný Ústav, Economická Faculta, Poprad.
- Penc J., 2001, *Zarządzanie w Nowej Ekonomii*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June.
- Quinn J.B., Hilmer F.G., 1994, *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review”, vol. 35, no. 4.
- Senge P.M., 2002, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Tabaszewska E., 2004, *Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Thompson J.L., Richardson B., 1996, *Strategic and competitive success: towards a model of the comprehensively competent organization*, „Management Decision”, vol. 34.
- Wziątek-Kubiak A., 2001, *Międzynarodowa specjalizacja a konkurencyjność*, „Ekonomista”, nr 4.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie warunków uzyskania konkurencyjności przedsiębiorstw oraz podejść do ustalenia źródeł ich przewagi konkurencyjnej. Dokonano w nim także charakterystyki kryteriów oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Na podstawie tych rozważań ukazano znaczenie kluczowych kompetencji dla uzyskania i utrzymania znaczącej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na coraz bardziej zmieniającym się rynku.

Core-competences and the competitiveness of enterprises

Summary

The article presents conditions influencing the competitiveness of enterprises together with ways of determining the key sources leading to their advantage. Additionally, evaluation criteria of enterprises' competitiveness are described. On the basis of these considerations the importance of key competences in gaining and maintaining competitive advantage in the ever changing market is shown.